



HAL
open science

La performance de l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte marocain.

Sanaa Haouata, Younes Bennane

► **To cite this version:**

Sanaa Haouata, Younes Bennane. La performance de l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte marocain.. Développement économique et emploi en Afrique francophone - L'entrepreneuriat comme moyen de réalisation, pp.267-286, 2020. <hal-03363441>

HAL Id: hal-03363441

<https://hal.science/hal-03363441v1>

Submitted on 8 Oct 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization



Développement économique et emploi en Afrique francophone

L'entrepreneuriat comme moyen de réalisation

Sous la direction de

BRAHIM BOUDARBAT et AHMADOU ALY MBAYE

Sous la direction de Brahim Boudarbat et Ahmadou Aly Mbaye

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET EMPLOI EN AFRIQUE FRANCOPHONE

L'entrepreneuriat comme moyen de réalisation

Les Presses de l'Université de Montréal

Observatoire de la
Francophonie économique

Université 
de Montréal
et du monde.

L'Observatoire de la Francophonie économique (OFE) de l'Université de Montréal a été créé en juin 2017 en partenariat avec le gouvernement du Québec, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF). Il a pour mission de devenir une ressource de premier plan pour ce qui est des questions liées à la Francophonie économique et, donc, un centre de calibre international d'études, de recherche et d'activités de liaison et de transfert sur la Francophonie économique.

L'Observatoire nourrit un intérêt marqué pour les pays en voie de développement, notamment ceux du continent africain. Il met à la disposition des partenaires de la francophonie — gouvernements, entreprises et organismes publics et privés — des études de haut niveau, des données fiables et un vaste réseau d'expertises économiques vouées à la réalisation d'analyses économiques résolument ancrées dans la théorie et les faits.

Merci aux partenaires de l'Observatoire de la Francophonie économique :

Québec 


AUF Agence
UNIVERSITAIRE
DE LA FRANCOPHONIE


ORGANISATION
INTERNATIONALE DE
la francophonie

Mise en page: Chantal Poisson

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Titre: Développement économique et emploi en Afrique francophone: l'entrepreneuriat comme moyen de réalisation / [sous la direction de] Brahim Boudarbat, Ahmadou Aly Mbaye.

Noms: Boudarbat, Brahim, 1965- éditeur intellectuel. | Mbaye, Ahmadou Aly, éditeur intellectuel.

Collections: PUM.

Description: Mention de collection: PUM | Comprend des références bibliographiques.

Identifiants: Canadiana (livre imprimé) 2020007220X | Canadiana (livre numérique) 20200072218 | ISBN 9782760642027 | ISBN 9782760642034 (PDF) | ISBN 9782760642041 (EPUB)

Vedettes-matière: RVM: Entrepreneuriat—Afrique francophone. | RVM: Jeunesse—Travail—Afrique francophone. | RVM: Incubateurs d'entreprises—Afrique francophone.

Classification: LCC HD2346.A37 D48 2020 | CDD 338/.04096—dc23

Dépôt légal: 1^{er} trimestre 2020

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

© Les Presses de l'Université de Montréal, 2020

Financé par le gouvernement du Canada

| 

IMPRIMÉ AU CANADA

Table des matières

Introduction	5
---------------------	---

PARTIE I

ENTREPRENEURIAT EN AFRIQUE : ENTRE NÉCESSITÉ ET OPPORTUNITÉ

CHAPITRE 1

Dualité du marché du travail, emplois et entrepreneuriat en Afrique	16
----------------------------------------------------------------------------	----

CHAPITRE 2

Enjeux et perspectives de l'entrepreneuriat des jeunes en Afrique francophone	40
--------------------------------------------------------------------------------------	----

CHAPITRE 3

Entrepreneuriat au Burkina Faso : lueur d'espoir pour une jeunesse de plus en plus ambitieuse	70
------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

CHAPITRE 4

L'entrepreneuriat, une solution contre le chômage des jeunes	93
---------------------------------------------------------------------	----

PARTIE II

CRÉATION DE LA VALEUR ET INNOVATION PAR L'ENTREPRENEURIAT

CHAPITRE 5

La maîtrise des normes par les entrepreneurs africains	114
---------------------------------------------------------------	-----

CHAPITRE 6

L'entrepreneuriat à l'ère de l'économie numérique en Afrique	136
---------------------------------------------------------------------	-----

CHAPITRE 7

Adoption d'innovation, esprit d'entrepreneuriat et PMME en Afrique subsaharienne francophone	155
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

PARTIE III
**FORMATION ET ÉDUCATION À L'ENTREPRENEURIAT :
ANALYSES ET ÉTUDES DE CAS**

CHAPITRE 8		
L'intégration graduelle de l'entrepreneuriat dans l'université marocaine		180
CHAPITRE 9		
L'éducation à l'entrepreneuriat : enjeux dans la réussite des projets entrepreneuriaux des jeunes au Sénégal		204
CHAPITRE 10		
L'éducation à l'entrepreneuriat à l'université		225

PARTIE IV
**EFFICACITÉ DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT :
LE CAS DES INCUBATEURS**

CHAPITRE 11		
Les incubateurs universitaires pour les jeunes entrepreneurs		248
CHAPITRE 12		
La performance de l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte marocain		267
CHAPITRE 13		
Le Centre d'excellence en entrepreneuriat (le CEENTRE)		287

PARTIE V
**CONTRAINTES DE FINANCEMENT
ET ENTREPRENEURIAT**

CHAPITRE 14		
Rôle des institutions de microfinance dans le financement de l'entrepreneuriat féminin		306
CHAPITRE 15		
Microfinance et promotion de l'entrepreneuriat des jeunes ruraux au Niger		325
CHAPITRE 16		
Recours croissant aux PPP en Afrique francophone		351
Les collaborateurs		369

CHAPITRE 12

La performance de l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte marocain

Sanaa Haouata et Younes Bennane

L'incubation est devenue un phénomène omniprésent à travers le monde (Albert *et al.*, 2003), c'est un moyen adopté par un grand nombre de pays comme dispositif à travers lequel on cherche à redynamiser le tissu socio-économique des territoires.

Compte tenu de l'évolution de cette industrie (Albert *et al.*, 2003; Messeghem *et al.*, 2013), l'incubation se développe continuellement et se présente d'ores et déjà en différentes catégories (Albert *et al.*, 2003; Messeghem *et al.*, 2011, 2013). Elle fédère une panoplie d'acteurs et développe des voies et outils d'accompagnement multiples, et ce, en vue d'apporter aide et appui à la fragilité naturelle des projets entrepreneuriaux émergents (Albert *et al.*, 2003).

Au moment où la question de la performance des incubateurs se pose avec acuité, la multitude des politiques, des acteurs, des objectifs, des pratiques et des logiques d'accompagnement fait de l'appréhension de la performance une question complexe, envisagée selon des approches très variées. Selon une approche normative, qui s'intéresse aux bonnes pratiques, ou suivant une approche externe pour répondre à des attentes plus globales d'ordre économique et social. Cette deuxième approche a été développée en une approche stratégique multidimensionnelle en tenant compte de la satisfaction des principaux acteurs de l'incubateur (Bakkali *et al.*, 2013).

Pour le cas particulier du Maroc, qui renvoie à notre terrain d’investigation, l’accompagnement entrepreneurial peine à assurer pleinement sa mission. Bien que, selon l’étude du *Global Entrepreneurship Monitor Morocco*¹ (GEM, 2017), l’accompagnement entrepreneurial soit considéré comme un préalable pour dynamiser le tissu entrepreneurial marocain, et son amélioration permet d’intensifier cette dynamique et de favoriser le passage de l’intention à l’acte entrepreneurial. En effet, l’écart constaté entre l’intention et le passage à l’acte est très élevé et reflète une situation problématique de l’accompagnement entrepreneurial au Maroc (37,2 % est le taux des personnes ayant exprimé leur souhait de créer une entreprise contre 5,6 % qui concrétisent leur souhait). Un écart qui appelle à interpellier la performance des acteurs d’accompagnement, dont les incubateurs ; un axe qui représente bel et bien une défaillance mais reste perfectible (GEM, 2017).

Afin de contribuer à l’amélioration de la prestation des incubateurs dans le contexte marocain, nous nous interrogeons par le biais de ce chapitre sur la perception des incubés vis-à-vis de la performance des incubateurs à travers le questionnaire suivant : quelle est la perception des incubés à l’égard de la performance des incubateurs ? Les incubés estiment-ils que l’accompagnement a répondu favorablement à leurs attentes ? Quelles seraient, selon les incubés, les mesures d’amélioration à envisager par les incubateurs pour une meilleure satisfaction ?

Afin de répondre à ces questions, notre chapitre sera structuré en deux temps : d’abord, nous procéderons à une analyse de la revue de la littérature sur l’évolution des approches et méthodes autour de la performance des incubateurs et, dans une seconde partie, nous mènerons une exploration, à travers des entretiens réalisés auprès de 13 incubés issus des incubateurs marocains de différentes catégories en vue d’analyser leur perception de la performance des incubateurs et afin de mieux cerner leurs attentes vis-à-vis de ces derniers.

1. *Global Entrepreneurship Monitor, Morocco*, études réalisées successivement en 2016, 2017 et 2018 sur la dynamique entrepreneuriale au Maroc, par le Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat et Management des Organisations — Université Hassan II, FSJES de Casablanca.

1. Un éclatement d'approches et méthodes d'appréciation de la performance des incubateurs

1.1 À quoi correspond la performance des incubateurs ?

Depuis son apparition comme thématique de recherche, la mesure de la performance des incubateurs demeure un sujet controversé (Paturel, 2010) et une question complexe (Vedel et Stéphany, 2011), et ce, par la multitude d'indicateurs et d'approches qui l'appréhendent.

Selon une vision chronologique, les études taxonomiques ont fait l'objet des premières voies d'appréciation de la performance des incubateurs (Hamdani, 2006) qui reposent sur trois aspects principaux : les services dispensés par l'incubateur, les incubés et leurs projets, ainsi que l'analyse des indicateurs de mesure, principalement de nature économique et financière.

Cette évolution a donné lieu à une thématique riche mais hétérogène, et traite la performance des incubateurs de multiples façons (Tableau 12.1). Afin de simplifier la lecture, Bakkali *et al.* (2013) ont présenté un état synthétique de l'évolution de la littérature autour de la question de la performance des incubateurs :

Toutefois, des travaux sur l'élaboration des modèles de mesure et de pilotage de la performance ont tenté d'articuler des indicateurs de différente nature pour une meilleure appréciation de la performance. On en cite l'exemple du modèle de Bakkali *et al.* (2013) qui combine les dimensions stratégiques et entrepreneuriales de même que le contrôle de la gestion.

1.2 Les approches d'appréciation de la performance des incubateurs

En termes d'approches d'appréciation de la performance, la voie unilatérale a fait l'objet de critiques à cause de son incapacité à elle seule de couvrir la performance globale des incubateurs (Laitinen, 2002), pour céder la place à une approche à orientation plutôt stratégique (Neely et Al Najar, 2006).

Dans la même visée, des auteurs comme Brignall *et al.* (2002), Neely *et al.* (2000) et Neely (2005) précisent que la recherche sur la performance des incubateurs a dépassé le stade d'évaluation axée sur des mesures traditionnelles et unilatérales inspirées des principes de la comptabilité

TABLEAU 12.1

L'évolution des indicateurs de mesure de la performance au sein des incubateurs

Types d'indicateurs	Indicateurs
Indicateurs centrés sur les résultats	Nombre de projets incubés Taux de réalisation des projets Emplois induits par la création Survie des entreprises
Indicateurs centrés sur l'incubé	Satisfaction de l'incubé Sélection des incubés
Indicateurs centrés sur les ressources financières	Accès à des ressources financières Accès facilité à des partenaires économiques et commerciaux Diminution des coûts de fonctionnement
Indicateurs centrés sur la mise en réseau	Identification des acteurs du réseau et des ressources à mobiliser Insertion de l'incubé dans des réseaux professionnels
Indicateurs centrés sur les processus	Capacité de la structure à apporter une réponse sur mesure Maîtrise de la législation Participation active Mise à disposition d'outils Services proposés
Indicateurs centrés sur le management	Innovation et qualité du management de l'incubateur Système d'information adapté à la structure Échange de bonnes pratiques Expérience des accompagnants Formation continue des accompagnants Repérage d'acteurs ressources disposant de compétences clés Insertion dans les réseaux

Source: adapté de Bakkali *et al.*, 2013.

analytique, et mobilise des indicateurs financiers, avec des approches beaucoup plus intégratives et équilibrées. Nous présenterons, dans ce qui suit, un survol sur l'évolution des approches d'appréciation de la performance.

A. L'approche normative vs l'approche positiviste

Deux voies d'appréciation de la performance des incubateurs ont été déterminées par Arlotto *et al.* (2011), il s'agit de l'approche normative et de l'approche positiviste.

Développée par Smilor (1987), l'approche normative est basée sur les bonnes pratiques et sur l'émission de recommandations en vue d'améliorer le processus d'incubation. Ces dernières ont été critiquées vu leur nature irréalisable sur le terrain (Abetti, 2004). Cette approche a enregistré certaines limites étant donné qu'elle n'a pas tenu compte de la diversité des objectifs des incubateurs, de leurs parties prenantes ainsi que de l'éventuelle influence des facteurs environnementaux sur la performance (Arlotto *et al.*, 2011).

Par ailleurs, l'approche positiviste s'est fort répandue. Elle s'intéresse à l'identification et à l'analyse des déterminants d'une incubation réussie, et s'interroge sur le processus d'incubation et sur son rôle dans la création de la valeur pour les incubés.

B. L'approche externe vs l'approche interne

L'évolution de l'appréciation de la performance a donné lieu à deux autres voies qui s'opposent : l'approche externe et l'approche interne (Paturel, 2010 ; Vedel et Stephany, 2011).

À la base, les incubateurs ont été créés à la suite des motivations locales financées par des fonds publics, ce qui fait que l'approche externe est l'une des premières approches d'appréciation de la performance des incubateurs (Vedel et Stephany, 2011). Cette approche a pour finalité de légitimer les fonds investis, à travers l'analyse de l'impact des incubateurs sur la communauté (Paturel, 2010) et sur l'environnement à la fois économique et social (Albert *et al.*, 2003). Pour ce faire, Paturel (2010) a eu recours à des indicateurs de nature quantitative (ou économique) tels que le nombre d'entreprises créées ou les emplois créés, alors que Vedel et Stephany (2010) distinguent entre les indicateurs d'ordre économique tels que le nombre des entreprises créées, le taux de survie, les subventions obtenues et les taxes récupérées, et des indicateurs d'ordre social, à l'instar de l'évolution des mentalités au regard de la création des entreprises.

L'approche interne, quant à elle, vient appréhender la pertinence du fonctionnement de l'incubateur (Vedel et Stephany, 2011) par le biais des indicateurs de mesure de l'efficacité et de l'efficience du processus d'incubation (Paturel, 2010).

C. L'approche individuelle vs l'approche collective

L'évolution des travaux sur la performance des incubateurs a démontré que l'adoption des critères financiers uniquement dans son appréhension éprouve d'une grande insuffisance, une perspective qui a laissé place à une approche beaucoup plus équilibrée, qui envisage la performance dans sa conception globale (Paturel, 2010; Matthyssens *et al.*, 2012; Messeghem *et al.*, 2014; Paturel et Maalel, 2016). Dans ce sens, Daft (2009) souligne que la performance globale est appréhendée à travers quatre approches distinctes avec des caractéristiques singulières: l'approche des objectifs, l'approche des parties prenantes, l'approche par les ressources et l'approche du processus interne.

En effet, les tendances actuelles soulignent l'importance de l'adoption d'un système global de pilotage de la performance des incubateurs (Yu et Nijkamp [2009]; Matthyssens *et al.* [2012]; Messeghem *et al.* [2010]; Bakkali *et al.* [2014] et Paturel [2010]). Il s'agit d'un cadre global qui fédère l'ensemble des approches individuelles (Matthyssens *et al.*, 2012) et qui a donné lieu par la suite à plusieurs tentatives de modélisations spécifiques ou générales.

2. La performance des incubateurs vue par des incubés marocains

L'accompagnement entrepreneurial met en scène différents acteurs à l'instar des porteurs de projets, des financeurs et des structures d'accompagnement. Dans sa conception individuelle, cet accompagnement a pour rôle de révéler le potentiel des porteurs de projets et entrepreneurs (GEM, 2018), et dans ce registre, Bakkali *et al.* (2014) soulignent que les incubés représentent le noyau de la sphère d'accompagnement dans la mesure où les structures d'incubation sont censées jouer un rôle grandissant dans leur réussite.

Par ailleurs, les incubés sont considérés comme des clients dont la satisfaction doit être prise en compte par les structures d'incubation qui se trouvent en concurrence entre elles² et essaient d'attirer des porteurs de projets en mobilisant des indicateurs tels que « le taux d'encadrement,

2. Notamment en présence de certains fonds étatiques à l'instar des fonds de la Caisse Centrale de Garantie (CCG), et qui met aussi en place un dispositif de labélisation.

le taux de réussite, les services proposés, des réseaux professionnels étoffés» (Messeghem et Sammut, 2013).

Pour aboutir à cette fin, et pour une meilleure performance, il est très important que les structures d'incubation prennent en compte la perception qu'ont les incubés de la réussite de la prestation d'incubation ; une approche qui privilégie l'implication des incubés comme l'une des parties prenantes dans la définition des indicateurs d'appréciation de la performance globale des incubateurs.

2.1 Le cadre méthodologique

L'objectif de notre partie empirique étant d'analyser la perception des incubés de la performance des incubateurs ainsi que leur satisfaction au regard de la prestation dont ils ont bénéficié, nous inscrivons notre recherche dans une démarche exploratoire ; un choix qui nécessite la mobilisation d'une étude qualitative, à travers laquelle nous envisageons d'approcher, par le biais des entretiens semi-directifs, 13 incubés issus d'incubateurs marocains de différentes catégories.

Relativement à la carence qu'enregistre la recherche sur l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte marocain, la voie de l'exploration constitue une piste légitime afin de faire un premier balisage du terrain de recherche et constituer, par conséquent, une base de formulation d'hypothèses pour les recherches futures.

Notre analyse ayant résolument une visée exploratoire, nous avons estimé important de nous adresser à des incubés issus des quatre catégories d'incubateurs qui caractérisent le contexte marocain, à savoir les incubateurs de développement de l'économie locale (DEV), ceux d'investissement privé (Invest. Pr.), les universitaires (Univ.) et les sociaux (Social). Le choix des incubés a aussi pris en compte le niveau de maturité des projets qui appartiennent à différentes phases d'incubation, un critère qui permet de mettre en avant des attentes et des besoins différents au fur et à mesure de l'évolution des projets.

Toutefois, une recherche qualitative à visée exploratoire n'exige pas un échantillonnage aléatoire comme dans le cas des études quantitatives. Dans cette perspective, Miles et Huberman (2003) précisent que l'échantillonnage doit plutôt être « orienté », et c'est dans ce sens que nous avons fixé comme critère de choix les différentes catégories d'incubateurs maro-

TABLEAU 12.2
Les caractéristiques des incubés interviewés

Code incubé	Genre*	Secteur d'activité	Ville incubée**	Nature de l'incubateur	Phase d'incubation	Durée de l'entretien***
Incubé 1	H	Informatisation dans le domaine touristique	Fès	Univ.	Pré-incubation/ Incubation	1 h 00
Incubé 2	H	Solution de rééducation oculaire	Fès	Univ.	Pré-incubation/ Incubation	1 h 30
Incubé 3	H	Solution numérisée destinée aux ménages	Fès	Univ.	Pré-incubation/ incubation	1 h 15
Incubé 4	H	Fabrication de produits métallurgiques	Casa.	DEL	Pré-incubation/ Incubation/ Post-incubation	1 h 30
Incubé 5	H	Fabrication de produits en aluminium	Casa.	DEL	Pré-incubation/ Incubation/ Post-incubation	1 h 30
Incubé 6	F	E-commerce	Casa.	DEL	Post-incubation	1 h 30
Incubé 7	H	Découpage laser	Casa.	DEL	Pré-incubation/ Incubation/ Post-incubation	1 h 35
Incubé 8	H	Communication et création WEB	Casa.	DEL	Pré-incubation/ Incubation/ Post-incubation	1 h 20
Incubé 9	H	Insertion professionnelle de jeunes qualifiés	Rabat	Social	Pré-incubation/ Incubation	1 h 10
Incubé 10	H	Corporate volunteering à travers l'intermédiation entre associations et entreprises privées	Casa	Social	Post-crédation	50 min
Incubé 11	H	Gestion des déchets solides	Oujda	Invest. Pr.	Pré-incubation	1 h 15
Incubé 12	F	Réinsertion socioprofessionnelle des ex-détenus	Casa	Invest. Pr.	Pré-incubation/ Incubation	1 h 30
Incubé 13	H	Éducation pour tous	Rabat	Invest. Pr.	Pré-incubation/ Incubation	1 h 30

* Le genre n'a pas été pris en considération en tant que critère qui aurait une influence sur la perception de la performance des incubateurs.

** Certains résident dans des villes autres que celles où ils sont incubés, certains participent à des programmes d'incubation organisés sous forme de camp et à partir desquels sont sélectionnés les meilleurs projets.

*** La durée moyenne des entretiens est de 1 h 20.

cains, ainsi que le niveau d'avancement des projets. Par ailleurs, nous précisons l'absence d'une règle universelle qui permet de définir le nombre de cas exacts dans le cadre d'une étude qualitative. Miles et Huberman (2003) soulignent même que dépasser une quinzaine de cas expose le chercheur à des difficultés de traitement.

Aussi, le choix de l'entretien semi-directif semble le plus approprié pour mener une étude de nature exploratoire qui envisage une analyse perceptuelle. Zagre (2013) explique dans ce sens que « l'interview renvoie à une situation de face-à-face, à un échange au terme duquel l'interlocuteur exprime ses perceptions d'un événement ou ses expériences ». Par les questions que nous posons, nous parvenons à aider l'interviewé à s'exprimer sans dispersion, tout en lui accordant une marge d'authenticité et de profondeur, sur son vécu, son expérience et sa perception personnelle de la performance des incubateurs. Ainsi, le tableau 12.2 récapitule les caractéristiques des incubés interviewés.

2.2 Analyse de la perception des incubés de la performance des incubateurs dans le contexte marocain

A. La description des incubés, des projets et les motivations pour le choix de la structure d'incubation

Comme annoncé précédemment, le choix des incubés s'est fait en fonction de la diversité des catégories de structures d'incubation. Les incubateurs de développement de l'économie locale, les incubateurs sociaux, les incubateurs universitaires ainsi que les incubateurs d'investissement privé sont ainsi les quatre catégories qui caractérisent le contexte marocain. De la même façon, les projets sélectionnés pour notre étude relèvent de niveaux de maturité différents, ils sont soit en phase de pré-incubation, d'incubation proprement dite ou encore de post-incubation. Le choix des projets ayant des niveaux de maturité différents est important pour l'appréhension des besoins des porteurs de projets en évolution continue.

À l'analyse des résultats des entretiens, nous constatons que les projets accompagnés appartiennent à des secteurs d'activité divers (fabrication des produits métallurgiques, e-commerce, insertion professionnelle, solution de rééducation oculaire, solution pour le domaine du tourisme, etc.), et ce, quelle que soit la catégorie de l'incubateur (Tableau 12.2). Ce constat pourrait être expliqué par le fait que les incubateurs marocains

en sont encore au stade d'accompagnement généraliste, qui porte principalement sur des aspects transversaux de l'accompagnement entrepreneurial. GEM (2018) appuie ce constat en soulignant que les entreprises accompagnées dans le contexte marocain en sont majoritairement au stade de pré-crédation et « les principaux services non financiers sollicités sont le conseil (36,4 %), la formation (20,5 %), le *networking* (18,2 %), l'information et la sensibilisation (11,4 %), ainsi que l'hébergement (10,2 %) ». En effet, les entretiens menés relèvent que les incubés recourent à des structures d'incubation par besoin d'encadrement concernant différents aspects génériques de l'entrepreneuriat, pour accéder à des réseaux professionnels ou encore au financement (c'est le cas d'un incubé qui a déjà créé son entreprise et arrive à commercialiser son produit, mais a eu recours à une structure d'incubation afin d'acquérir une légitimité auprès des investisseurs et accéder aux fonds). Dans ce sens, l'incubateur devra intervenir pour renforcer la capacité du porteur de projet afin qu'il soit reconnu et crédible en vue de faciliter son insertion dans son environnement; ceci étant, l'incubateur est censé assurer le rôle de légitimateur du porteur de projet (Chabaud *et al.*, 2005; Messegghem et Sammut, 2010).

Cependant, les incubés n'ont pas assez de marge pour le choix de l'incubateur, et ce, à cause du nombre réduit de structures d'incubation au Maroc³; aussi, ces dernières procèdent généralement par concours pour la sélection des incubés.

B. Le processus d'incubation

La sélection des porteurs de projets

Pour l'ensemble des incubateurs auxquels appartiennent les incubés interviewés, l'accompagnement proposé couvre tous les projets, quel que soit leur statut (accompagnement « pré- ou post-crédation »). Autrement dit, les incubateurs ne tiennent pas compte si l'entreprise est juridiquement créée ou pas, car le statut juridique n'a aucune incidence sur la maturité des projets. On peut par contre distinguer divers niveaux de maturité, en différenciant un porteur d'idée, de projets ou d'entreprise (au moment où cette dernière commence à décrocher quelques clients sur un marché).

3. Dans l'absence d'une cartographie d'incubateurs marocains, nous avons relevé environ une trentaine d'incubateurs marocains, mais seulement 15 parmi eux entreprennent des actions d'accompagnement.

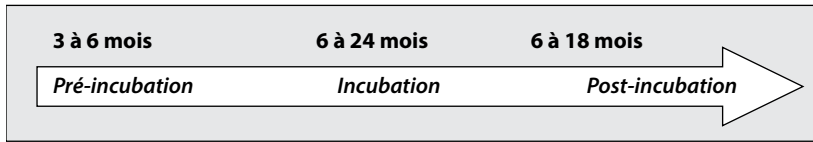
La revue de la littérature nous permet de distinguer principalement deux approches d'incubation. D'abord, une première approche en deux étapes : l'étape ante-crédation, qui couvre la phase de détection de l'idée et de l'opportunité d'affaires ainsi que celle de la construction du modèle entrepreneurial et du *business model*, et puis l'étape de post-crédation relative à une phase d'exploitation et de construction du *business plan* (Messeghem et Sammut, 2011). La deuxième approche d'incubation compte trois étapes (Paturel et Masmoudi [2005] ; Paturel [2010]) : la pré-incubation qui correspond à la phase de détection, de sensibilisation, d'orientation et de sélection ; la phase d'incubation qui correspond à une période d'accompagnement, de formation et du coaching ; puis la post-incubation, une phase relative à l'hébergement, au suivi, à l'expertise et à la mise à niveau des jeunes entreprises (Masmoudi, 2007). Toutefois, il est important de souligner que les frontières entre les phases d'incubation ne sont pas étanches dans le cas des incubateurs marocains, ce qui donne lieu à des recoupements possibles entre les différentes phases d'incubation. En effet, nous pouvons citer à titre d'illustration des incubateurs qui consacrent la phase de pré-incubation aux compétitions de sélection et à la sensibilisation préalable à l'entrepreneuriat, tandis que d'autres structures dépassent ce stade pour exiger une première ébauche du prototype afin de pouvoir passer à la phase d'incubation.

De façon générale, pour accéder aux structures d'incubation, les incubés doivent répondre à un appel à candidatures et passer une batterie d'entretiens. De la même façon, le passage d'un niveau de maturité à un autre suit généralement un processus d'évaluation. Le choix des incubés et de leurs projets se fait sur la base d'un ensemble de critères qui prennent en compte le profil de l'entrepreneur et la cohérence du projet. Aussi, les incubateurs mettent en place, pour la sélection des incubés, des critères qui s'alignent sur leurs objectifs globaux et les catégories d'incubateurs (projets à caractère social ou environnemental, solutions innovantes, porteurs de projets issus du milieu universitaire ou encore de milieux vulnérables).

Les services d'incubation offerts

La durée d'incubation pour les incubateurs de notre cible diffère d'une structure à une autre. Le schéma ci-après illustre les périodes minimales et maximales par phase d'incubation, selon les interviews menées auprès des incubés.

FIGURE 12.1

Périodes d'incubation pour des incubateurs marocains

Concernant le processus d'incubation, il est important de souligner que 9 des 13 incubés interrogés estiment que l'incubation au Maroc n'en est qu'à un stade précoce : « accompagnement *early stage*, même après la création juridique d'une entreprise; la notion de la post-incubation n'existe pas; absence d'accompagnateurs...⁴», et ce, malgré le fait que certains incubateurs prétendent assurer un accompagnement qui couvre toutes les phases du processus entrepreneurial. Ainsi, une autre caractéristique a été soulevée : les services qu'offre un incubateur pour une phase donnée pourraient correspondre aux services offerts par un autre incubateur pour une autre phase. Par conséquent, dresser une liste exhaustive de services par phase d'incubation nous semble une voie sans issue. Afin de remédier à cette situation, nous optons pour la présentation d'une cartographie qui permet d'avoir une vue panoramique des différents services dont nos incubés ont bénéficié pour l'ensemble des phases et les outputs y afférant. Dans ce cas de figure, nous pouvons constater une répétition d'un service ou d'un output dans des phases différentes.

Le tableau 12.3 nous permet de lire que les outputs par phase d'incubation sont très disparates d'une structure à une autre. En effet, pour la phase de pré-incubation, nous pouvons faire la distinction entre les structures d'incubation qui se contentent des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat ou de définition des pistes de solution pour la problématique traitée, alors que d'autres structures réservent cette phase à la réalisation d'une première ébauche de *business plan*, du *business model*, ou encore du prototype. D'autres incubateurs vont jusqu'à la création juridique de l'entreprise, et procèdent à l'affectation des accompagnateurs et des locaux personnels pour la production et la commercialisation de la solution proposée (c'est le cas d'un seul incubateur appartenant à la catégorie Développement économique local [DEL]).

4. Les citations entre guillemets renvoient aux propos des incubés interviewés.

TABLEAU 12.3

Cartographie des services et outputs éventuels des incubateurs marocains

Pré-incubation	Incubation	Post-incubation
<p>Formation : Le développement personnel, les différents aspects de l'entrepreneuriat, la comptabilité, les formalités administratives et juridiques de la création de l'entreprise, la gestion commerciale et le marketing, les aspects managériaux;</p> <p>Mise à disposition de la méthodologie et les outils à mobiliser sur le terrain;</p> <p>Affectation du local personnel de commercialisation et achat des équipements et machines de travail;</p> <p>Affectation de l'accompagnateur;</p> <p>Espace équipé pour le travail collectif (coworking space);</p> <p>Services de conseil, d'assistance et de coaching, ateliers de brainstorming et d'échange entre les incubés;</p> <p>Réunions de suivi des états d'avancement (à distance et/ ou en direct);</p> <p>Mise en relation avec des partenaires éventuels (investisseurs, associés, clients, experts métiers, etc.).</p>	<p>Formations sur les différents aspects de l'entrepreneuriat, aspects techniques des projets;</p> <p>Financement éventuel;</p> <p>Mise à disposition des moyens logistiques (espace commun de travail, fournitures, matériels...);</p> <p>Suivi des états d'avancement des projets (business plan, business model, prototype...);</p> <p>Nomination d'accompagnateur pour chaque incubé;</p> <p>Choix de la forme juridique, création de l'entreprise et brevetage du projet;</p> <p>Participation à des événements et communication sur les projets;</p> <p>Suivi du plan d'évolution des entreprises selon les objectifs fixés (CA, recrutements, etc.);</p> <p>Mise à disposition des spécialistes métiers;</p> <p>Accompagnement éventuel sur le terrain (accompagnement de l'incubé pour effectuer des rencontres avec certains acteurs);</p> <p>Disponibilité du local de travail individuel et du matériel;</p> <p>Espace équipé pour le travail collectif (coworking space).</p>	<p>Espace équipé pour le travail collectif (coworking space);</p> <p>Participation à tous les événements et formations organisés par l'incubateur;</p> <p>Mentoring et conseil;</p> <p>Mise en relation avec des partenaires éventuels (associés, financeurs, experts, clients, etc.), partage d'expérience entre les entrepreneurs;</p> <p>Accompagnement pour l'installation à son propre compte (en dehors de l'incubateur, pour être sûr de la viabilité de l'entreprise).</p>
Les différents outputs possibles par phase		
<p>Définition des pistes de solution pour la problématique traitée;</p> <p>Étude préliminaire du marché;</p> <p>Réalisation d'une première ébauche du business plan et du business model;</p> <p>Création d'une première ébauche du prototype;</p> <p>Création juridique de l'entreprise.</p>	<p>Élaboration du business plan et du business model;</p> <p>Réalisation du prototype;</p> <p>Création juridique de l'entreprise;</p> <p>Évolution du chiffre d'affaires, recrutements, etc.</p>	<p>Hébergement avec tarif préférentiel au sein des locaux de l'incubateur;</p> <p>Accès éventuel à des financements;</p> <p>Installation à son propre compte.</p>

Pour la phase d'incubation, si certaines structures se concentrent sur l'élaboration ou la finalisation du *business plan*, du *business model* et du prototype, d'autres exigent la création juridique de l'entreprise, alors que d'autres encore assurent un accompagnement et un suivi du chiffre d'affaires des entreprises déjà créées lors de la phase de pré-incubation afin de les préparer à être plus autonomes à la sortie de l'incubateur.

La phase de post-incubation est la phase la moins élaborée pour les incubateurs de notre cible. Certaines structures qui prétendent assurer cette phase, ne font que proposer un service d'hébergement à un tarif préférentiel, font bénéficier les incubés de certaines formations, leur permettent d'accéder à des événements, et de profiter du *networking* et de l'échange avec les autres entrepreneurs. À la seule exception d'un incubateur du DEL qui, durant la phase d'incubation, amène les incubés à être plus autonomes, en les aidant dans la recherche d'un bail commercial et dans le choix d'un emplacement et d'équipements, leur faisant bénéficier par la suite d'un accompagnement post-incubation d'une période d'une année et demie afin de s'assurer de leur viabilité et de l'évolution de leur activité.

C. La satisfaction des incubés

Concernant la satisfaction des incubés interrogés, l'analyse menée a permis de mettre en avant des avis divergents vis-à-vis de la prestation proposée. Cependant, il est important de noter que parmi les 13 incubés rencontrés, 9 déclaraient une forte insatisfaction, surtout lorsqu'il s'agissait d'un accompagnement en aval du processus entrepreneurial. Ce constat est confirmé par les résultats du rapport sur la dynamique entrepreneuriale au Maroc, qui souligne que l'accompagnement entrepreneurial s'avère un soutien dans le difficile passage de l'intention à l'acte d'entreprendre (GEM, 2017), ce constat invite à approfondir la réflexion sur les conditions d'incubation au Maroc.

Dans cette perspective, l'analyse menée relève une certaine satisfaction à mettre sur le compte des phases de la sensibilisation et de l'accompagnement en amont du processus entrepreneurial. Ainsi, la majorité des incubés, soit 10 sur 13, affirment que la phase de pré-incubation leur a été d'une très grande valeur ajoutée. Dans ce sens, un incubé déclare que l'incubation lui a permis de profiter d'une formation intéressante « mais

adéquate aux porteurs de projets au stade en amont du processus entrepreneurial», un autre estime que la phase de pré-incubation lui a permis de « bénéficier de plusieurs orientations et de corriger certains prérequis ». Cette phase est aussi profitable par la légitimité qu'accorde l'incubateur, que ce soit à l'incubé débutant ou à son projet. Par ailleurs, l'incubateur représente un espace d'échange, de réseautage, de partage d'expérience et aussi d'entraide.

Si les incubés expriment globalement une satisfaction vis-à-vis de l'accompagnement en amont du processus entrepreneurial, la plupart d'entre eux (10 sur 13) ont connu des déboires dans les phases d'incubation proprement dite et de post-incubation, allant jusqu'à considérer que « la notion de post-incubation n'existe pas ! », bien que l'incubateur prétende l'assurer. Beaucoup d'insuffisances de nature organisationnelle, géographique ou financière, et aussi en termes d'accompagnement, de formation ou d'assistance sur le terrain, ont été relevées.

Des accompagnateurs qui se contentent d'assurer un rôle administratif, de communiquer sur les événements ou sur les objectifs à atteindre, voilà une situation qui relève notamment des incubateurs universitaires. D'autres incubés soulignent le manque de compétences des mentors et des conseillers, notamment pour la phase de post-incubation « accompagnateurs en mode d'apprentissage » ; cependant, cela ne remet aucunement en cause leur bonne volonté qui se traduit par un très bon relationnel entre les accompagnateurs et les incubés : « très bon contact, écoute active des propositions et des besoins d'incubés, très grande ouverture d'esprit ». Le manque d'expertise métier et d'assistance sur le terrain, ainsi que la question récurrente pour laquelle il y a besoin de multiplier les efforts est celle du financement ; ce besoin est même soulevé durant la phase de pré-incubation où les incubés réclament « la nécessité de *seed-fund* » (fonds de démarrage) afin de les aider à faire les premiers pas sur le terrain.

Les heures d'ouverture de l'incubateur sont une autre question soulevée par les incubés dans la mesure où elles sont inadéquates vu le rythme rapide du travail d'un entrepreneur. La question de l'accessibilité des clients à l'incubateur a été aussi mentionnée, notamment pour les centres d'innovation universitaires qui se situent généralement au sein des universités qui, elles, se trouvent en général à la sortie des villes.

L'analyse menée permet de prendre connaissance des insuffisances de l'incubation dans le contexte marocain, telles que soulevées par des

incubés. Ces derniers sont considérés comme l'un des acteurs clés dont la perception doit faire l'objet d'une attention particulière.

D. La performance des incubateurs perçue par les incubés

L'importance du rôle d'un accompagnement performant dans la réussite des projets et des entreprises n'est plus à prouver (Chabaud *et al.*, 2003; Sammut, 2003; Lasch, 2004). Quant à la question de la performance des incubateurs, qui se pose avec le plus d'acuité, ceux-ci sont invités à multiplier leurs efforts pour répondre aux besoins et attentes des incubés, acteurs clés de la sphère d'accompagnement.

L'analyse de la perception des incubés vis-à-vis de la performance des incubateurs a permis d'émettre certaines pistes d'amélioration envisagées selon différents aspects :

- *La sélection des incubés*: La sélection doit tenir compte principalement de « la volonté et l'énergie » du candidat à mener un projet d'affaires, l'incubateur étant appelé par la suite à développer ses capacités entrepreneuriales et de leadership ;
- *L'attitude des incubateurs*: « Les incubateurs doivent eux-mêmes se comporter avec un esprit entrepreneurial », et ce, en termes des horaires de travail, et l'accessibilité à l'espace en soirs et week-ends. Un incubateur est tenu d'améliorer les compétences de ses accompagnateurs, il doit « appliquer un modèle d'incubation adapté au contexte marocain » et s'inscrire dans une logique d'apprentissage organisationnel. Un incubateur doit apprendre de ses erreurs ou de celles de ses incubés, ou encore à partir des expériences des autres structures, d'où la nécessité d'appartenir à un réseau.
- *L'organisation interne*: Les incubateurs sont amenés à établir et communiquer des procédures de travail traçant le passage d'une étape d'incubation à une autre et décrivant les objectifs assignés pour chaque étape.
- *Accompagnement sur le terrain*: Les incubateurs ont pour rôle de faciliter l'accès au terrain et aux partenaires clés pour la réussite des projets. Ils doivent d'abord eux-mêmes « s'inscrire dans une logique de confrontation théorie-terrain », et assurer une assistance des incubés sur le terrain, en leur accordant la légitimité

nécessaire afin de véhiculer une bonne image des projets dans la sphère entrepreneuriale. Dans cette perspective, les incubés interviewés ont émis certaines propositions permettant de mettre en avant cet aspect, telles que « l'organisation de compétitions nationales et internationales permettant aux incubés de communiquer sur les projets », la mise en place « de show-rooms des produits et services des incubés », ainsi que « la mise en place d'une zone industrielle au profit des incubés à la fin de la période d'incubation ».

Conclusion et principales implications

L'approche multidimensionnelle est une voie adoptée par une panoplie d'auteurs pour le pilotage et la mesure de la performance au sein des incubateurs. Cette approche envisage le pilotage de la performance selon un cadre global qui fédère l'ensemble des approches individuelles et repose sur la prise en compte de la satisfaction des acteurs clés de la structure d'incubation (Paturel, 2010 ; Messeghem *et al.*, 2010 ; Bakkali *et al.*, 2014). Notre analyse perceptuelle menée auprès des incubés vient contribuer à cette finalité, et a permis de cerner certains de leurs besoins et attentes. Appréhender ces besoins est donc nécessaire pour aller de l'avant et approfondir la réflexion autour des dispositifs dispensés actuellement par les structures d'accompagnement entrepreneurial.

Si l'accompagnement est essentiel pour impulser la dynamique entrepreneuriale d'une région (GEM, 2018), les insuffisances soulevées ainsi que les pistes d'amélioration proposées par les incubés sont d'une importance capitale et invitent à mener une réflexion afin de mieux penser la prestation et les services offerts par les structures d'incubation.

Notre analyse invite les incubateurs à sortir de leur zone de confort et à considérer des indicateurs de performance qui, parfois, peuvent leur sembler inappropriés pour refléter leur situation réelle ; des indicateurs comme le nombre de formations et d'événements proposés, ou encore le taux de remplissage tel que soulevé par Albert *et al.* (2003) ; des indicateurs de moyens et non de résultats, à notre sens, et donc insuffisants à représenter à eux seuls un sujet aussi épineux que la performance globale des incubateurs. Cette dernière appelle à relever le défi de la mobilisation naturelle des critères d'efficacité et d'efficience, en tant qu'indicateurs de moyens court-termistes, et des critères d'effectivité qui permettent de faire

une lecture de la satisfaction globale de toutes les parties prenantes de la structure d'incubation.

Références bibliographiques

- Abetti, P. « Government-supported Incubators in the Helsinki Region, Finland: Infrastructure, Results and Best Practices », *Journal of Technology Transfer*, 29, 2004, p. 19-40.
- Albert, P., Bernasconi, M. et Gaynor, L. *Incubateurs et pépinières d'entreprises, un panorama international*, L'Harmattan, 2003.
- Arlotto, J., Sahut, J.-M. et Teulon, F. « What is the Performance of Incubators? The Point of View of Coached Entrepreneurs », *International Journal of Business*, 16 (4), 2011, p. 341-352.
- Bakkali, C. « Pour une approche configurationnelle de la performance des incubateurs », thèse de doctorat, Université Montpellier 1, Sciences de Management, Montpellier, 2013.
- Bakkali, C., Karim Messeghem et Sylvie Sammut. « Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs », *International Management* 173 (2013) : 140-153. DOI : 10.7202/1018273ar.
- Bakkali, C., Messeghem, K. et Sammut, S. « La performance des incubateurs : proposition et validation d'un modèle de mesure multidimensionnel », *Revue internationale P.M.E.* 273-4, 2014, p. 145-171.
- Bourne, J., Gregory, M., Kennerley, M., Mills, J., Neely, A. et Richards, H. « Performance measurement system design : developing and testing a process-based approach », *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 1119-1145, 2000.
- Brignall, S. « The Unbalanced Scorecard : A social and environmental critique », Unpublished Working paper, Aston Business School, UK, 2002.
- Chabaud, D., Ehlinger, S. et Perret, V. « Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur », IV^e colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 2005.
- Chabaud, D., Ehlinger, S. et Perret, V. « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré », Actes de la XII^e conférence de l'AIMS, Les Côtes de Carthage, juin 2003.
- Colombo, M. et Delmastro, M. « How effective are technology incubators ? » Evidence from Italy, *Research Policy*, 31, 2002, p. 1103-1122.
- Daft, R. L. « Organization Theory and Design », Mason, OH : South-Western College Pub., 2009.
- El Ouazzani, K. « La dynamique entrepreneuriale au Maroc en 2016 — Rapport National *Global Entrepreneurship Monitor* », Centre Entrepreneuriat et PME, Laboratoire de Recherche Entrepreneuriat et Management des Organisations, 2017.
- El Ouazzani, K. « La dynamique entrepreneuriale au Maroc en 2017 — Rapport National *Global Entrepreneurship Monitor* », Centre Entrepreneuriat et PME, Laboratoire de Recherche Entrepreneuriat et Management des Organisations, 2018.

- Hamdani, D. « Conceptualizing and measuring business incubation », Science, Innovation and Electronic Information Division (SIEID), Working paper, 2006.
- Laitinen Erkki, K., « A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 18, n° 1, 2002, p. 65-99.
- Lasch, F., « Pérenniser les jeunes entreprises: constats, outils et démarches », Table ronde organisée lors du 7^e CIFEPME, Montpellier, octobre 2004.
- Maalel, I. et Paturel, R. « La performance des structures tunisiennes d'accompagnement des créateurs d'entreprises », *Recherches en Sciences de Gestion* 2016/2 (n° 113), p. 63-88. DOI 10.3917/resg.113.0063.
- Masmoudi, M. R. « Étude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat: cas des pépinières tunisiennes », thèse en Gestion et Management, Université du Sud-Toulon-Var, 2007.
- Matthysens, P., Vanderstraeten, J. et Witteloostuijn, A. « Measuring the Performance of Business Incubators », Research Paper 2012 — 012, Belgium, University of Antwerp, City Campus, Prinsstraat 13, B-2000 Antwerp, Belgium Research Administration, www.repec.org/
- Messeghem, K. et Sammut, S. « L'accompagnement entrepreneurial, facteur de réussite », in *Le Grand Livre de l'Entrepreneuriat*, Léger-Jarniou, C., Dunod, Paris, 2013.
- Messeghem, K. et Sammut, S. « L'entrepreneuriat », Éditions Management et Société — Ems, Collection « Les essentiels de la gestion », 2011, p. 244.
- Messeghem, K. et Sammut, S. « Accompagnement du créateur: de l'isolement à la recherche de légitimité », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1/vol. 9, 2010.
- Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C. et Thurik, R. « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance? », *Management international*, vol. 17, n° 3, printemps 2013, p. 65-71.
- Messeghem, K., Naro, G. et Sammut, S. « Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise: apport du tableau de bord prospectif », *Gestion 2000*, vol. 27, n° 2, 2010, p. 95-112.
- Miles, M. B. et Huberman, M. A. « Analyse des données qualitatives », 2^e éd., De Boeck, Paris, 2003, 626 p.
- Neely, A. « The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, n° 12, 2005, p. 1264-1277, <https://doi.org/10.1108/01443570510633648>
- Neely, A. et Al Najjar, M. A. « Management learning not management control: The true role of performance measurement? » University of California, Berkeley, vol. 48, n° 3, 2006, p. 101-114.
- Paturel, R. et Masmoudi, R. « Les structures d'appui à la création d'entreprise: Contribution en vue de l'évaluation de leurs performances », 4^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 2005.
- Paturel, R. « Comment peut-on juger les performances d'un incubateur et d'une équipe entrepreneuriale? », in *Le grand livre de l'économie PME*, Gilles Lecointre (dir.), Gualino Éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2010.

- Plosila, W. H. et Allen, D. N. « Small business incubators and public policy: implications for state and local development strategies », *Policy Studies Journal*, vol. 13 n° 4, 1985, p. 729-734.
- Sammut, S. « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue française de gestion*, 2003, p. 153-164.
- Sherman, H. « Assessing the Intervention Effectiveness of Business Incubation Programs on New Business Start-ups », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4: 2, 1999, p. 117-133.
- Sherman, H. et Chappell, D. S. « Methodological challenges in evaluating business incubators outcomes », *Economic Development Quarterly*, 12: 4, 1998, p. 313-321.
- Smilor, R., « Managing the Incubator System: Critical Success Factors to accelerate New Company Development », *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34, 3, août 1987, p. 146-155.
- Stephany, E. et Vedel, B. « Peut-on améliorer les indicateurs de performance des incubateurs? », *Entreprendre & Innover*, 2011/1, (n° 9-10), 2011, p. 89-96. DOI 10.3917/entn.009.0089.
- Yu, J. et Nijkamp, P. « Methodological challenges and institutional barriers in the use of experimental method for the evaluation of business incubators: Lessons from the US, EU and China », paper presented at the Atlanta Conference on Science and Innovation Policy — ACSIP, art. n° 5367841, 2009.
- Zagre, A. *Méthodologie de la recherche en Sciences Sociales: Manuel de recherche sociale à l'usage des étudiants*, L'Harmattan, Paris, 2013.

Les collaborateurs

Jalila Ait Soudane, Université Mohammed V de Rabat, Maroc
Géoffroy Aliha, Université Jean Moulin Lyon 3, France
Younes Bennane, Kalmyk State University, Russie
Xavier Bitemo Ndiwulu, Université Kongo, République démocratique du Congo
Meryem Chiadmi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc
Diéne Ousseynou Diouf, Université Assane Seck de Ziguinchor, Sénégal
Oumarou Faroukou Djibo, Université de Tahoua, Niger
Mallaye Douzounet, Université de N'Djaména, Tchad
Marie-Claude Drouin, Secrétaire générale de l'Association Réseau normalisation et Francophonie
André Dumas Tsambou, Université de Yaoundé II, Cameroun
Théophile Dzaka-Kikouta, Université Marien Ngouabi de Brazzaville et Université Kongo, République démocratique du Congo
Benjamin Fomba Kamga, Université de Yaoundé II, Cameroun
Karima Ghazouani, Université Mohammed V de Rabat, Maroc
Fatou Gueye, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal
Sanaa Haouata, Université Hassan II de Casablanca, Maroc
Nour Eddine Jallal, Université de Sidi Mohamed Ben Abdallah, Fès, Maroc
Meda M'wambere Judith, Université Norbert Zongo, Burkina Faso
Justin Kamavuako Diwavova, Université Kongo, République démocratique du Congo
Manfred Kouty, Institut des Relations internationales du Cameroun et Université de Yaoundé II, Cameroun
Soulaïmane Laghzaoui, Université Ibn Tofail (Kénitra), Maroc
Ahmadou Aly Mbaye, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal
Issa Abdou Moumoula, Université Norbert Zongo, Burkina Faso
Mamadou Ndione, Université de Bourgogne Franche-Comté, France
Yvette Onibon Doubogan, Université de Parakou, Bénin
Riveldt Rakotomanana, Directeur exécutif du Centre d'Excellence en Entrepreneuriat

Tsoavina Randriamanalina, ISCAM, Business School, Madagascar

Jérôme Rossier, Université de Lausanne, Suisse

Bakouan Saïba, Université Norbert Zongo, Burkina Faso

Ismâïla Sène, Université Assane Seck de Ziguinchor, Sénégal

Mounia Sliman, Université Ibn Tofail (Kénitra), Maroc

Sanae Solhi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Joel Stephan Tagne, Université de Ngaoundéré, Cameroun

Gérard Tchouassi, Université de Yaoundé II, Cameroun

Sara Yassine, Université Hassan II, Casablanca, Maroc



La question de l'emploi est cruciale pour tous les pays en développement et, en particulier, pour les pays africains. Poussée par une démographie galopante, la population en âge de travailler augmente à un rythme exponentiel ; celui des économies à générer des emplois décents est beaucoup plus lent. De manière générale, l'Afrique est un endroit où il est difficile de trouver un poste de qualité et la situation peine à s'améliorer. Les jeunes et les femmes font face à des problèmes d'employabilité, à de longs délais et à la précarité du travail disponible.

L'entrepreneuriat peut jouer un rôle important non seulement dans l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes, mais aussi dans l'essor économique de l'Afrique francophone. D'où l'intérêt grandissant porté à cette question tant par le monde universitaire que politique.

Si les États savaient comment mettre à profit la volonté entrepreneuriale des jeunes et des femmes, ils pourraient s'engager dans une véritable transformation économique qui mènerait à un développement durable. Pour y arriver, ils doivent s'attaquer aux obstacles à l'initiative privée. Cet ouvrage présente des études à la fois descriptives et analytiques pour aider à comprendre ce que les gouvernements peuvent faire pour améliorer la situation de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes en Afrique francophone.

Brahim Boudarbat est professeur titulaire et directeur de l'Observatoire de la Francophonie économique de l'Université de Montréal.

Ahmadou Aly Mbaye est professeur d'économie et directeur du Laboratoire d'analyse des politiques de développement à l'Université Cheikh Anta Diop à Dakar.

Observatoire de la
Francophonie économique
Université 
de Montréal
et du monde.

44,95 \$ • 40 €

Couverture : © michaeljung/Shutterstock.com

Disponible en version numérique
www.pum.umontreal.ca

ISBN 978-2-7606-4202-7

